

## ■ 株主メモ

決算期	3月31日
定時株主総会	6月
株主確定基準日	3月31日 なお、中間配当を実施するときの株主確定日は9月30日
1単元の株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
証券コード	3167
株主名簿管理人	東京都港区芝3丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都港区芝3丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社 本店
郵送物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉2丁目8番4号 中央三井信託銀行株式会社 証券代行部
お問い合わせ先	☎0120-78-2031
同取次窓口	中央三井信託銀行株式会社 全国各支店 日本証券代行株式会社 本店および全国各支店
公告方法	当社のホームページ ( <a href="http://tokaiholdings.co.jp/ir/publicnotices/">http://tokaiholdings.co.jp/ir/publicnotices/</a> ) に掲載します。 ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載します。

- 住所変更、単元未満株式の買取のお申出先について  
株主様の口座のある証券会社にお申出ください。  
なお、証券会社に口座がないため特別口座が開設されました株主様は、特別口座の口座管理機関である中央三井信託銀行株式会社にお申出ください。
- 未払配当金の支払いについて  
株主名簿管理人である中央三井信託銀行株式会社にお申出ください。

**(免責事項)**  
本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

## ■ ホームページのご案内



グループ情報      投資家情報

TOKAIホールディングス

<http://tokaiholdings.co.jp/>

## 株式会社TOKAIホールディングス

本 社 〒420-0034 静岡県静岡市葵区常磐町2丁目6番地の8



うれしいをつなぐ。ひろげる。

# 株主通信

第1期第2四半期  
2011年4月1日から2011年9月30日まで



TOKAIホールディングス

## 目次

- ご挨拶／株主の皆様へ ……1
- 業績ハイライト ……2
- 業績概況 ……3
- セグメント別概況 ……4
- TOKAI グループの事業戦略 ……5-16
- トピックス ……17-18
- 財務諸表の要旨 ……19
- 株主様アンケート結果報告 ……20
- 会社概要／グループ会社紹介 ……21
- 株主の状況 ……22

# 新生TOKAIグループ 順調にスタートいたしました

代表取締役社長 (CEO) 嶋田 勝彦



株主の皆様におかれましては、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

ホールディングス設立以来初めての中間決算は、営業利益、経常利益、四半期純利益のいずれも当初計画を大幅に上回り、順調なスタートを切ることができました。課題である財務面でも、フリーキャッシュフローの増加とキャッシュ・マネジメント・システム (CMS) 導入による資金効率化が着実に進み、有利子負債を当初計画から78億円削減できました。

さらに、5月に発表した中期経営計画「Innovation Plan 2013」を必ず達成すべく、この半期において、これまで60年余進めてきた各事業の現状と課題を整理してまいりました。そこで、この先私たちが競合に打ち勝ち、それぞれの市場でのポジションを確立するには、「お客様の視点できめ細かく向き合う姿勢」が従前に増して重要であると再認識し、この11月に今後の事業戦略方針を策定、発表いたしました。

その方針とは、従来の「プロダクトアウト」型の企業活動から「マーケットイン」型の企業活動へと重心をシフトし、とくに3事業 (ガス事業・情報通信事業・CATV事業) において、この変革を強力に推し進めるといふものです。

ガス事業では本質改善型リフォームへの本格参入を

行い、情報通信事業では、個人向けにプラットフォームビジネスに向けた様々な取り組みを行うとともに、法人向けとして今後岡山市に構築する第三データセンター等の展開も含めソリューションビジネスを徹底します。さらに、もう一つの革新は、CATV事業の戦略の転換を図ることです。ケーブルテレビサービス提供エリアに根差した、そこに住まわれる生活者のQuality of Lifeの向上に貢献するビジネスに変革して、この事業の基盤の強化を図ってまいります。

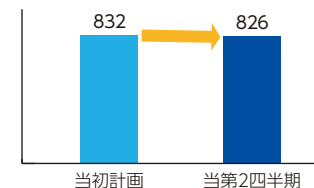
こうして、「お客様の視点」に立った変革を進め、個々の事業の成長を図るとともに、様々な事業が有機的に結合する「Total Life Concierge (トータル・ライフ・コンシェルジュ)」構想の実現に向けた取り組みを更に進めてまいります。

なお、この3事業の変革に加えて、グループ横断的な機能を強化する再編を来年4月に行う予定です。ホールディングス化の目的である、刻々と多様に変化する市場、顧客、競合に向き合い、柔軟に対応し成長・発展していくべく、今後も必要な再編は躊躇することなく実施してまいりたいと思います。

つきましては、今後とも株主の皆様の一層のご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

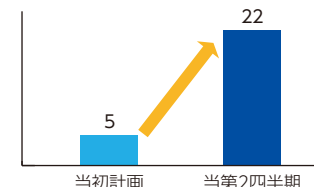
## 売上高

**826**億円  
(当初計画比6億円減)



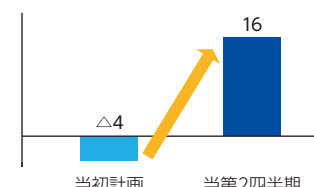
## 営業利益

**22**億円  
(当初計画比17億円増)



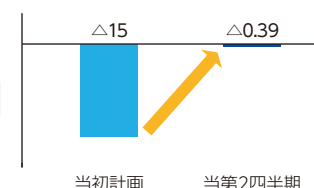
## 経常利益

**16**億円  
(当初計画比20億円増)



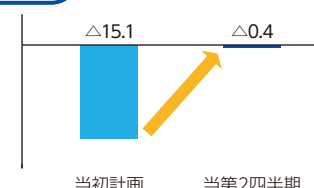
## 四半期純利益

**△39**百万円  
(当初計画比15億円増)



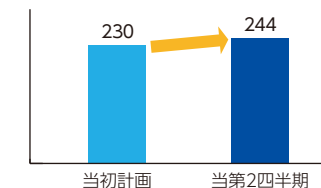
## 1株当たり純利益

**△0.4**円  
(当初計画比14.7円増)



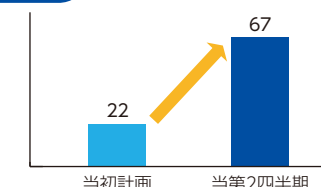
## 純資産

**244**億円  
(当初計画比14億円増)



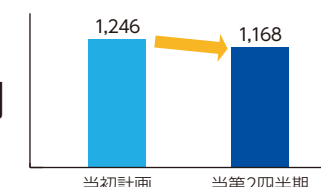
## フリーキャッシュフロー

**67**億円  
(当初計画比45億円増)



## 有利子負債

**1,168**億円  
(当初計画比78億円減)



## 自己資本比率

**12.7**%  
(当初計画比1.2%増)



\*当初計画は2011 (平成23) 年5月9日発表の値です。

(注) 億円未満四捨五入

## 業績概況

### 経営成績の概況

売上高は、5月に発表した計画に比べ6億円減の826億円となりました。これは、東日本大震災の影響で節約志向が強まり、家庭用を中心にガスの売上が減少したことが主な要因です。ただし、情報通信事業が好調で、光 (FTTH) の顧客数が計画を上回ったこと等により、その影響を緩和することができました。

一方、営業利益については、計画比17億円増の22億円となりました。これは、前述した情報通信事業が好調に推移したことや、LPガス事業等で経費削減に努めたことが主な要因です。これにより、経常利益も計画比20億円増の16億円、四半期純利益も15億円増の△39百万円と、計画を大幅に上回ることができました。

### 財政状態・キャッシュフローの概況

純資産が計画比14億円増の244億円となったことから、自己資本比率は計画比1.2%増 (前期末比5.0%増) の12.7%となりました。

また、キャッシュフローについては、業績が計画を大きく上回ったことにより、営業キャッシュフローが当初計画比33億円増の115億円となり、フリーキャッ

シュフローも45億円増の67億円となりました。

なお、最重要課題である有利子負債については、増加したフリーキャッシュフローを返済に充当したことやキャッシュ・マネジメント・システム (CMS) の導入等により、計画比78億円減 (前期末比72億円減) の1,168億円となりました。

### リテール顧客数

グループの最大の強みであるリテール顧客基盤は、この半期で5.5万件増加し、240万件となりました。その最も大きな要因はFTTHが5.5万件増加したことで、ADSLの減少分との差引においても3.6万件的増加となりました。また、3月に全国展開を開始したアクアや、7月に接続対応を開始したLTEも増加の原動力となりました。

		'12/3期 第2四半期	'12/3期 第2四半期	増 減	
ガ ス	LPガス	622	616	△6	
	都市ガス	52	52	0	
	計	674	668	△6	
セキュリティ アクア		21	21	△1	
情 報 通 信	ブロードバンド	ADSL	185	166	△19
		FTTH	488	543	+55
		計	673	709	+36
	LTE	0	10	+10	
	ダイヤルアップ	11	11	△1	
	CATV	放 送	562	547	△15
		通 信	178	180	+2
	モバイル	171	180	+9	
	計	1,577	1,614	+37	
	合 計		2,343	2,398	+55

(注) 千件未満四捨五入

### 通期の業績予想について

LPガス事業におけるCP (サウジアラビア国営石油会社であるサウジアラムコ社が決定するLPガス通告価格: Contract Price)、気温等、現段階では先行き不透

明な要素があるため、修正は行いません。  
売上高1,854億円 営業利益85億円 経常利益66億円  
当期純利益16億円 1株当たり純利益16.2円

## セグメント別概況

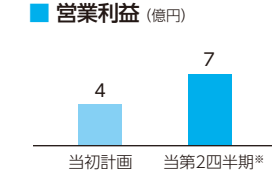
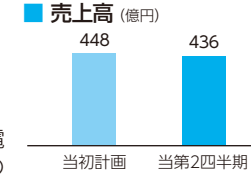
### ガス・石油セグメント



売上構成比  
**52.8%**

#### 事業概要

LPガス、都市ガス、太陽光発電等の環境エネルギー、飲料水の宅配、セキュリティ



**3億円**  
営業利益  
当初計画比

震災後の節約志向の影響により家庭用ガス消費量が減少したものの経費圧縮により営業利益は計画比増

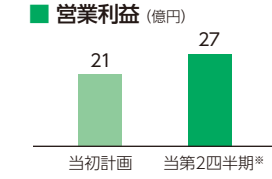
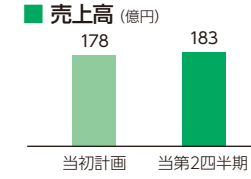
### 情報通信サービスセグメント



売上構成比  
**22.2%**

#### 事業概要

インターネット接続プロバイダ、コンピューター用ソフト開発、情報処理、モバイル



**7億円**  
営業利益  
当初計画比

ブロードバンド顧客数の増加等、各事業が順調に推移し、営業利益は計画比増

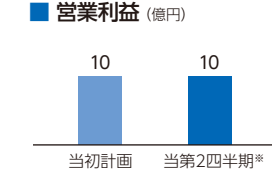
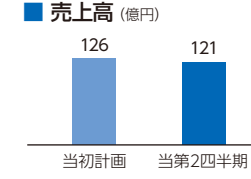
### CATVセグメント



売上構成比  
**14.7%**

#### 事業概要

CATV放送、CATV網によるインターネット



**3百万円**  
営業利益  
当初計画比

アナログ放送終了の影響により顧客数が減少したものの、原価低減により営業利益は計画通り

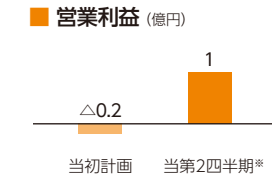
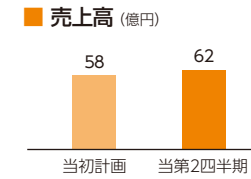
### 建築・不動産セグメント



売上構成比  
**7.5%**

#### 事業概要

建築 (住宅・マンション等)、設備機器、オフィス機器 不動産、ビル管理



**1億円**  
営業利益  
当初計画比

設備機器・設備工事における震災の影響が想定を下回ったこと等により営業利益は計画比増

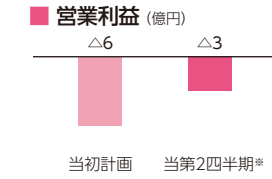
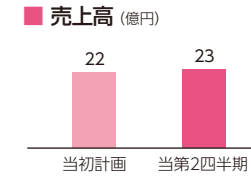
### その他セグメント



売上構成比  
**2.8%**

#### 事業概要

婚礼・催事、保険、介護、造船



**3億円**  
営業利益  
当初計画比

婚礼事業等における経費削減により営業利益は計画比増

\*当第2四半期の営業利益は、比較のため、セグメント間の費用配分を前年同期(TOKAI)連結と合わせています

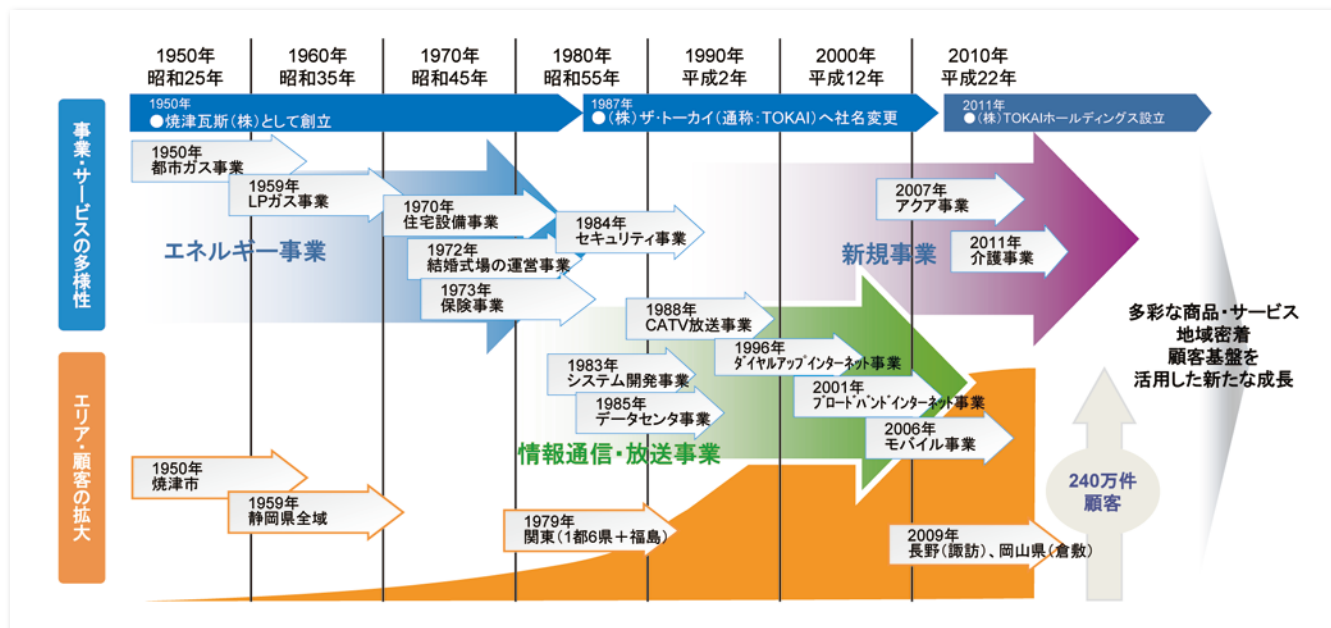
(注) 億円未満四捨五入



# | TOKAIグループの事業戦略について |

## はじめに

- 当社グループは1950 (昭和25) 年に都市ガス事業を開始しました。その後、LPガス事業への参入を機に、幅広く生活密着サービスを展開する地域総合サービス事業者として発展してきました。また、もうひとつの柱である情報通信事業の分野においても、次々に業容拡大を図り、今では関東一円及び東名阪という日本経済の要所に本格的総合情報通信サービスを提供する事業者となりました。
- 現在、グループ全体で240万件のお客さまにお取引いただいておりますが、多岐にわたるサービスを通じて私たちが培ったお客さまとの信頼関係は、他社が容易にまねできない当社グループの大きな強みであると、グループ社員一人ひとりが確信しております。

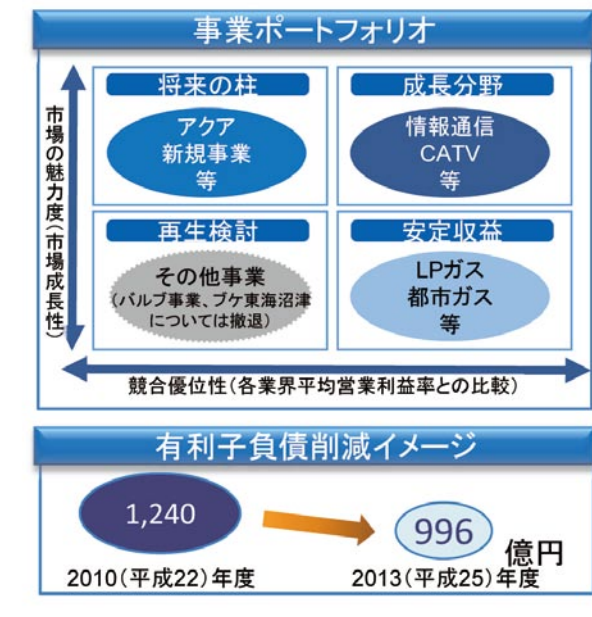


- しかしながら、わが国の経済環境は大きく変化し、右肩上がりの成長が持続する時代は終わりました。当社グループを取り巻く環境においても市場や消費者のニーズは大きく変化し、これに伴い競合他社との競争も年々激しさを増してきております。
- そうした中、当社グループは昨年11月、創立60周年に先立ち新たな決意を公表いたしました。それは、持株会社体制へ移行して経営効率を向上させ、またエネルギーと情報通信を中心に事業多角化で培った強みを活かし、グループ一体となって持続的に成長していくための経営統合でした。

- そして2011 (平成23) 年4月に持株会社を設立、同時に、新たな経営目標である「Innovation Plan 2013」(IP13) と、暮らしの中のあらゆるニーズに即した総合的な商品・サービスを提供する「トータル・ライフ・コンシェルジュ (TLC) 構想」というグループビジョンを発表しました。

## 「Innovation Plan 2013」の達成に向けて

- 2011 (平成23) 年度から2013 (平成25) 年度までの3年間の経営目標として発表したIP13 では、経営効率を高めるため、事業ポートフォリオの考え方を導入しました。①積極的に投資を続け成長を維持する「成長分野」、②効率化を進めて収益を維持する「安定収益」、③将来成長を期して重点投資をする「将来の柱」、④再生・撤退を検討する「再生検討」の4つの分野に事業を分類し、グループ全体の規模で投資によるフリーキャッシュフロー創出を最適化する枠組みとしました。
- このようにフリーキャッシュフローの最大化に取り組むことで、定量的な経営目標として、2011 (平成23) 年3月末に1,240億円あった有利子負債を3年後に1,000億円未満へ削減することをコミットしました。
- 今回、IP13公表後の最初の中間決算を発表いたしましたが、同時に、IP13の達成のための具体策として、「ガス事業」、「情報通信事業」、「CATV事業」における事業戦略を発表いたしました。この3つの事業はグループ収益の9割を担う中核事業であり、この3事業で計画通り成果を上げることがIP13の達成に欠かせません。



- 当社グループは、変化する市場・消費者ニーズ、そして競合他社の動向に的確に対処するため変革にチャレンジします。この根底にあるのは、「プロダクトアウト」から「マーケットイン」への転換による顧客視点での変革の実現です。私たちがこの変革に取り組む背景や環境認識 (市場・消費者ニーズ・競合動向)、そして顧客視点の変革とは何か、更には3つの事業の差別化戦略についてご説明します。
- また最後に、グループ横断のシナジー効果を発揮してお客さまとの信頼関係を深め、地域、社会への貢献を目指す、TLC構想の実現に向けた進捗をご説明します。

## 当社グループを取り巻く環境と対応の考え方

### 市場の変化

- これまで当社グループはエネルギー分野と通信・放送分野を中心として、社会インフラに関わる商品・サービスを強力な営業力をテコとして広げてきました。
- しかし、この中核事業の市場成長に鈍化が見え始め、競合他社との熾烈な競争が起こっています。例えば、エネルギー分野では人口・世帯数の減少に伴い、1世帯当たりのガス使用量は減少の一途を辿ることが予想されます。通信分野でも今後の無線ブロードバンドの発展や情報デバイスの多様化、また様々なサービスの組み合わせにより、個人のニーズは付加価値の高いものへ変わりつつあります。
- こうした環境下で更なる成長を遂げるには、当社グループの従来のビジネスモデル（インフラ関連の単品売り）から脱却し、インフラ+付加価値を新たに提供するビジネスモデルに軸足を置くことが必要です。TLC構想を実現する上でも、グループが手掛ける各事業単体での価値ではなく、統合的に価値を提供できる市場を、今後私たちは見据えていこうと考えています。

### 顧客ニーズ・消費行動の変化

- お客様の消費行動も大きく変化しました。商品・サービスを営業員の足でいち早くご提供することでご満足いただけていた時代から、情報化が社会に行きわたり、各家庭に引き込まれている高速インターネット通信とパソコンやタブレット端末、あるいは携帯電話を使えば、お客様自らが情報を、いつでも、どこでも手に取ることが可能な世の中となりました。
- お客様の選択肢が増えることで顧客ニーズは多様化し、更に常々変化するものとなりました。より自分に合ったサービスを要求する「こだわり」の消費行動と、情報を上手く活用しながら「賢く選択」する消費行動が広がっています。

### 競合他社の動向

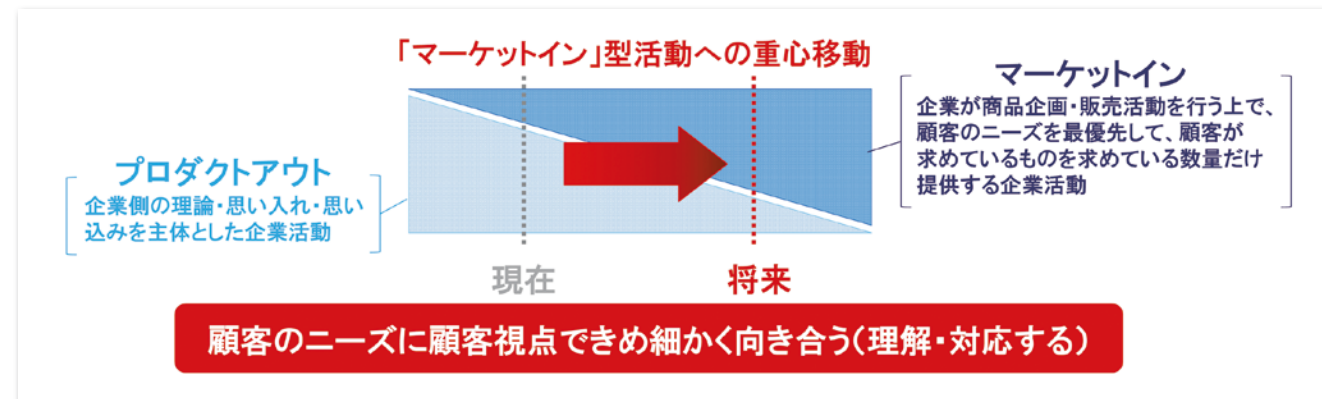
- 競合他社の対応はどのようなもののでしょうか。例えば、従来、放送分野を手掛けていなかった大手通信事業者による、放送・通信・電話を融合した「トリプルプレイサービス」への取り組みや、節約・省エネといった付加価値を合わせて訴求する電力会社の「オール電化」への取り組みが挙げられます。特に全国規模で展開する競合他社は、資本力に加えてサービス調達力を武器として、全国画一的にインフラにサービスを付加する展開を進めています。

### 「守りの戦略」

- このような競合他社に対し、事業ポートフォリオの各役割を遂行するため、「守りの戦略」と「攻めの戦略」の両方を上手く使い分けていくことを考えています。
- 例えば、競合他社がコンテンツの付加価値を高める政策に打って出てきた場合、対応策として同等レベルのサービスを提供してお客様の維持を図る、これが「守りの戦略」であり、効果的な打ち手と言えます。また価格競争への対抗が課題となる事業では、従前の「コスト積上げ型価格」ではなく、マーケットでの「市場価格」で競争力を保つために合理化・効率化を推し進めることや、更には営業効率が良くない事業では、どの販売・流通チャンネルが最も効率的で、どこに経営リソースを集中すべきか、という市場分析を強化することなど、いずれも重要な「守りの戦略」と考えます。

### 「攻めの戦略」

- 一方、守りばかりでは成長できません。「攻めの戦略」が必要です。「地域密着の訪問営業体制」、「多彩な商品・サービス」、「240万件のリテール顧客基盤」が当社グループの最大の強みです。この強みを活かし、お客様の様々なシーンで「お客様の要望・要求・ニーズを理解し、お客様が求めているものを創出すること」で競合他社との差別化を図りたいと考えます。
- そのために、これまでの「プロダクトアウト」の活動から、お客様を第一に考えた「マーケットイン」の活動に大きく方向転換します。多様化が進むお客様のニーズに対し、一つ一つを丁寧に理解し、対応する、お客様の視点できめ細かく向き合う姿勢を基に、お客様に根差したソリューションサービスの本格展開に取り組んでいきます。





## 中核3事業の改革について

### 1 ガス事業の変革：リフォーム事業への本格参入

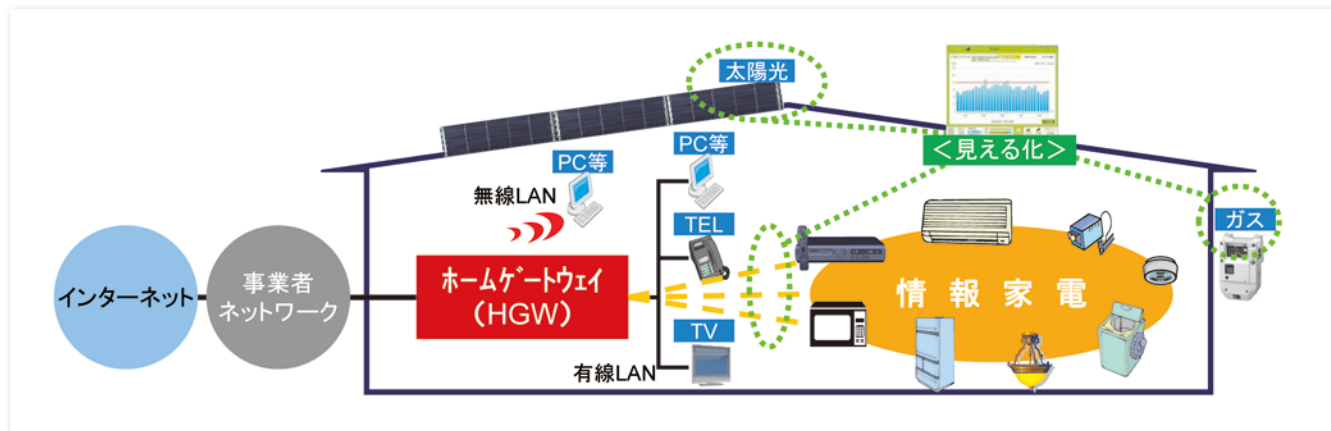
- 足下の課題として、①CP上昇による単位利益の減少、②世帯人数減少などによる単位使用量の減少、③同業他社・競合エネルギーとの競争などに直面しています。
- 「守りの戦略」としては、市場が飽和し従前のような成長が見込めないことから、徹底した合理化の推進で収益を維持していく方針です。
- 一方、「攻めの戦略」として2012（平成24）年4月より「総合リフォーム事業」へ本格的に参入します。従来の給湯器を中心とした設備更新型リフォームから、より大きな付加価値を提供する本質改善型リフォームへと取り組みを抜本的に強化するものです。
- リフォーム国内市場は今後更なる市場拡大が見込まれています。その一方、国内大手10社のシェアがわが国全体の8%に過ぎないことや、顧客満足度調査国内15位の事業者でさえも顧客の6割程度の満足しか獲得できていない状況を見ると、お客様のこだわりに対応し事業発展させる余地がまだまだあります。当社グループは、ガス事業で築いた67万件の「顔が見える顧客基盤」、ニーズの高い「水まわりリフォーム」の多くの施工実績、総合エネルギー事業者としての「省エネ・環境対応ノウハウ」といった強みを活かしたサービス展開を図ります。
- 施策としては、「お客様のリフォームニーズに幅広く対応できる総合リフォームサービスの提供」をサービスコンセプトとし、「高い設計提案力・施工力による、お客様への価値あるリフォームの提供」を目指します。そのためグループ内のリフォーム関連事業を2012（平成24）年4月に集約した上で、5年後までに拠点を20拠点にまで拡充、人財（財産の意）を充実させ総員240名体制とします。その中には女性を中心としたプランナー50名、営業要員30名程度の採用も考えています。5年後に100億円の売上高を目指します。
- 住まい全体を対象として顧客視点でお客様のこだわりにきめ細かに対応するリフォームは、よりお客様との信頼関係を深めることを目的とするTLC構想の推進そのものであり、戦略事業として積極的に推進してまいります。



### 2-1 個人向け情報通信事業の変革：プラットフォームビジネスの確立・展開

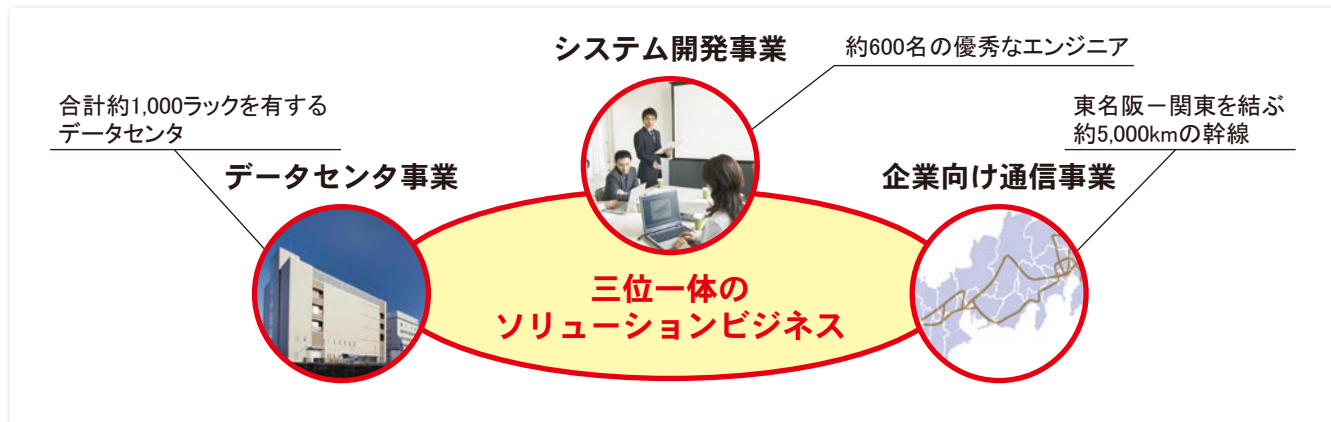
- 有線ブロードバンド市場は成熟し、無線ブロードバンドサービスの市場が拡大しています。また、わが国においては今後、情報家電の遠隔操作や多彩な映像コンテンツ配信などの様々なサービスを利用することが可能な環境が整備されていくものと思われます。いわゆるホームゲートウェイ（HGW）を活用したホームICT時代の到来です。
- 当社グループは、すでにお客様の宅内に通信モデムを設置してインターネット接続サービスをご利用いただいている89万件の顧客を有しています。そのため、将来的に、通信モデムを進化させたHGWを通じて、ホームICT時代に向けたサービスを有利に展開できるポジションにあると認識しています。
- こうした優位な状況を活かし、当社グループは、「プラットフォームビジネス」の提供を目指してまいります。HGWを通じてサービスを展開するプレイヤーとして、お客様との様々なサービスを繋ぐための基盤となる、課金や請求、コンテンツデリバリー機能を持った独自の「サービスプラットフォーム」の確立を目指します。そして、このサービスプラットフォームを活用し、映像や保険、介護、セキュリティなど当社グループの事業を有機的に結合させるサービス化を進めていきます。
- このためには第一に、有線ブロードバンドと無線ブロードバンドのそれぞれのお客様を確保する「守りの戦略」を行います。具体的には、HGWの潜在的なお客様を確保するためのIPv6アダプタの設置や、次世代高速無線規格に対応したISPサービスの展開などを実施していきます。
- 第二に、プラットフォームの基点となるHGWを活用する「ホームゲートウェイサービス」を確立します。特に、当社グループの特徴が活かせるエコ検診サービスや電力・ガス・太陽光などの「エネルギーの見える化」を始めとした、暮らしをより快適にするサービスの提供を推進していきます。

#### <ホームゲートウェイサービスのイメージ>



## 2-2 法人向け情報通信事業の変革:三位一体ソリューションビジネスの提供

- 自前でIT資産を持つ従来型のシステム開発市場が成熟化する一方で、データセンタや通信ネットワークを駆使したクラウドサービス市場の拡大を背景に、お客様のニーズが、データセンタ、企業向けネットワーク、システム開発というそれぞれの個別最適を図る段階から、全体最適の視点で効率化する段階へ移りつつあります。
- 当社グループのデータセンタは全体で約1,000ラックを有し、また関東一円と東名阪-関東を結ぶ約5,000kmの通信ネットワークを持っています。更には、約600名もの優秀なITエンジニアを有し、データセンタ事業、企業向け通信事業、システム開発事業の3事業を組み合わせたフルラインのサービスでカバーできる強みを持っています。この強みを活かすことで、お客さまのニーズに合わせて3つのサービスをスピーディーかつシームレスに組み合わせ、最適提案ができると考えています。
- この「三位一体」の強みを活かした「変革」としてソリューションビジネスを強化します。従前の各事業がそれぞれのプロダクトを販売するビジネスモデルから、一件一件のお客様に合ったサービスを組み合わせ提供する総合的なコンサルテーションへと軸足を移していきます。
- 戦略の一つとして、「中堅企業向けBCP対策支援ソリューション」に取り組みます。東日本大震災以降、お客様は災害下における企業システム・データの保全を強く求めています。新たに岡山市にデータセンタを構築することにより複数個所でデータ保全を行い、低コストのネットワークを組み合わせることで、独自のソリューションを推進します。バックアップ体制をより強固にすることで、「安心・安全」を売りとするサービス提供を行います。
- もう一つは、「中小企業向けIT運用管理ソリューション」に注力します。IT技術の革新がめまぐるしい中では、企業は自前で十分な情報技術者の体制を整えることが難しくなっています。データセンタのクラウド環境や通信ネットワークを活用することにより、リーズナブルかつ高品質な組み合わせ型ソリューションを提供します。



## 3 CATV事業の変革:コミュニティサービスの強化

- CATV事業を取り巻く環境は、今年7月の地上デジタル放送への完全移行により、電波障害による難視聴エリアの減少や、多チャンネル市場の活性化、大手通信事業者による放送・通信・電話の「トリプルプレイサービス」の拡販など、更なる競争激化が予想されます。
- こうした環境を踏まえ、お客様のニーズに合わせて、放送サービスでの魅力あるチャンネルの品揃えの充実化や、スポンサーによる番組放送枠に縛られずに自由な枠組みで制作できる自主放送の強化、また、通信サービスでの競合大手通信会社並の品質を持つ、CATV-FTTHインターネットサービスを推進し、お客様のニーズに応えていきます。
- 更に、全国一律サービスを展開する大手通信事業者には手掛けづらく、当社グループの強みとなる、地域に密着してお客様の顔を直接見える「きめ細かな」サービスの提供を図っていきます。この強みを活かした活動が、「コミュニティサービスの強化」です。
- 例えば、その地域のイベント開催に企画段階から参加し、地方行政や地域企業に積極的に働きかけをしていきます。このイベントでは、生放送を中心とした自主放送を制作し、映像配信やWebでの情報提供を行うことで、地域に貢献していきます。こうした取り組みにより、地域に住まう人々を囲い、繋げ、友好な関係を支援、広げる活動を積極的に行い、地域コミュニティ活動の活性化を促すことで、地域密着事業者としてのプレゼンスを高め、加入者の獲得に繋げていきます。(下記(株)倉敷ケーブルテレビ「(例)倉敷の屏風祭り」を参照)





- 更にこのコミュニティから、生活者の年齢、性別、興味、関心ごとなど、ライフログデータから収集・分析して生活者の興味を把握、CATV事業者として地域マーケティングデータを持つことにより、ニーズに合致したサービスを、当社グループの多様な商品・サービスを組み合わせ提供していきます。これにより、生活者のQuality of Life (QOL) を向上させることに寄与し、更なる高付加価値サービスの展開に結び付けていきます。この取り組みはまさに、グループ全体での顧客視点の「マーケットイン」の活動を強力に推し進めることであり、CATV事業の変革の最大の狙いであります。

## グループシナジーについて

### グループシナジーの追求

- 今までご説明した中核3事業における変革に加えて、当社グループ全体のシナジーを創出するために、「マーケティング機能の強化」、「総合会員サービスの提供」、「シェアードサービスセンターの設立」の3点を実施します。これらの実施により、グループの強みである多彩な商品・サービスを組み合わせ、お客様が求めるものをワンストップで提供する、TLC構想の実現を目指します。

#### (1) マーケティング機能の強化

- プロダクトアウトからマーケットインという当社グループの変革のコンセプトを、グループ全体に浸透させるため、グループが手掛ける事業を対象とする市場分析や、グループのターゲット顧客の特定、商品企画の機能強化を図るため、2012(平成24)年4月、(株)TOKAIホールディングス内にマーケティング組織を新設します。

#### (2) 総合会員サービスの提供

- グループ横断的な視点で既存のお客様の満足度向上と、戦略的なグループ商品のクロスセル(関連商品・サービスの組み合わせ販売により、取引数の増加を図ること)・アップセル(よりグレードの高い商品・サービスの販売により、取引単価の増加を図ること)の推進、新規のお客様の開拓を実現するための「仕掛け」として、2012(平成24)年夏頃を目処に、総合会員サービスの提供を開始します。

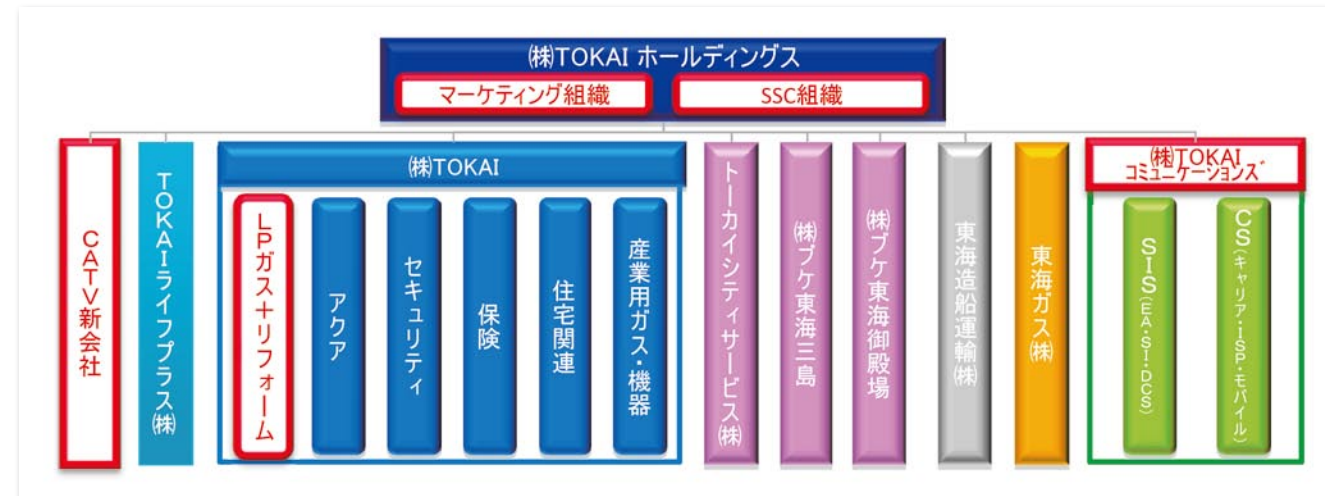
#### (3) シェアードサービスセンター(SSC)の設立

- 当社グループの間接業務を標準化・集約化するために、2012(平成24)年4月、(株)TOKAIホールディングス内にシェアードサービスセンターを設立し、年間2億円のコスト削減を目指します。

## グループ二次再編について

### グループ二次再編の概要

- 中核3事業の変革やグループシナジーの追求を確実に実施するため、「戦略起点」での二次再編を実施します。
- 当社グループは、成長分野にある情報通信事業で最適なサービスをワンストップで提供すべく、2011(平成23)年10月1日付で(株)TOKAIの情報通信事業を旧(株)ビック東海に集約し、「(株)TOKAIコミュニケーションズ」に社名を変更して新たなスタートを切っています。
- 2012(平成24)年4月には、当社グループ内のリフォーム関連事業をガス直売組織に統合し、リフォーム営業体制を整備します。また、グループ横断での取り組みとして、マーケティング組織、シェアードサービスセンターを(株)TOKAIホールディングス内に新設します。
- また、CATV事業について、地域に軸足を置いた事業展開を図るために、エリアを特定しないサービスを提供する(株)TOKAIコミュニケーションズから分離し、独立した新会社を設立します。



## グループビジョンのTLCの実現に向けて

### TLCの実現に向けた価値統合の考え方

- 最後に、グループ横断のシナジー効果を発揮してお客様との信頼関係を深め、地域、社会への貢献を目指す、TLC構想についてご説明します。「品揃え」の充実はもとより、「顧客視点」に立脚したソリューション、つまり、お客様の求める商品・サービスをワンストップで提供し、お客様の「こだわり」に的確にお応えすることが重要です。特に、各事業の多彩な商品・サービスを横断的かつ有機的に結び付ける「価値統合」が不可欠です。

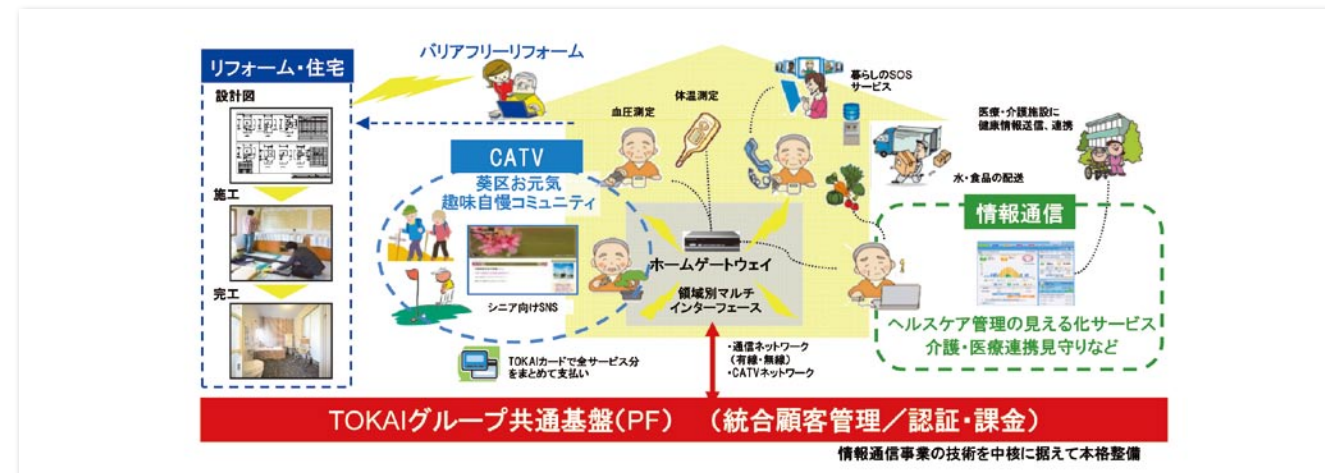


- この価値統合を実現する鍵となるのがマーケティング機能です。この機能により、①市場・お客様の変化を迅速・的確に分析・理解し、「マーケットイン」の視点でニーズを探索し、定義すること、②各事業の個別サービスの提供ではなく、それぞれのサービスを組み合わせ（「価値統合」）て、グループシナジーを生み出すソリューションサービスを創出することを実現していきます。
- 当社グループは現在、様々なサービスを提供していますが、このサービスをそれぞれ個別でなく「価値統合」により総合的に提供することを目指します。例えば、日本の高齢化社会に対応する、シルバー世代のご家庭が抱える住居・生活に関する不安・悩みを解決するソリューションを例にとり、お客様への快適な生活を提供するためのTLC構想における「価値統合」の考え方を示します。



- このTLC実現の一例においても、当社グループの中核3事業は大きな役割を担います。
  - ①CATV事業が取り組む地域コミュニティの形成により、高齢者が関心を持つニーズを把握し、生活者が求めるQOLの向上に寄与します。常々変化するニーズをキャッチし、更なる高付加価値サービスの組み合わせを探索します。
  - ②ご家族の介護負担を軽減したいというニーズには、きめ細かな本質改善型リフォームを提案します。
  - ③また、健康に不安を持つ高齢者を抱えるご家庭に対しては、リフォームによるバリアフリーだけでなく、HGWを通して体温・血圧などのバイタルデータを目に見える情報として提供する「ヘルスケア管理の見える化」サービスも併せて提案します。
- このように、情報通信事業が培ったインフラとシステム開発技術、家庭へのサービス提供の接点となるホームゲートウェイ、統合顧客情報、CATV事業でのマーケティング情報などを統合し、多様なサービスをワンストップで提供するのがTLC構想です。

TLC構想実現イメージ (例) : シルバー向けTOKAIスマートホーム



終わりに

- 私たちが置かれている事業環境は大変厳しいものですが、グループが持つ多彩な経営資源を価値統合して効果的に活用し、真に顧客視点へと発想転換することにより、当社グループの最も強みである機動力と実行力が発揮できるものと考えています。
- 新たなマーケットインへの改革を通じて持続的成長を果たす企業グループとなるべく、「Innovation Plan 2013」の達成と「トータル・ライフ・コンシェルジュ構想」の実現に向け、力強く事業を推進してまいります。

# トピックス

## 1 グループ情報通信事業の統合

情報通信事業を取り巻く環境は、市場構造の変化と技術革新を伴う厳しい競争が今後も続くものと想定されます。当社グループは、これに対応するため、2011(平成23)年10月1日、(株) TOKAIの情報通信部門を(株) ビック東海に移管し、グループの情報通信部門をひとつにすると同時に、(株) ビック東海の社名を(株) TOKAIコミュニケーションズに変更し、新たなスタートを切りました。グループの情報通信事業の経営資源やノウハウを一体的に運営でき、より多彩、機能的なサービスを総合的に提供していきます。

**新たなスタートでより多彩、より機能的なサービスを総合的にお届けします。**

2011年10月1日、株式会社TOKAIと株式会社ビック東海は、情報通信部門を統合。新たに「株式会社TOKAIコミュニケーションズ」としてスタートします。

私たちのコンピューター向けサービスのお客数は **160万件**

- Mobile: 18万件
- Internet: 70万件
- CATV: 74万件

高品位なサービスを支える三位一体の強み

- Network Infra**
- System Integration**
- Data Center**

2011(平成23)年10月1日 日本経済新聞・静岡新聞 朝刊掲載

## 2 新データセンターの構築

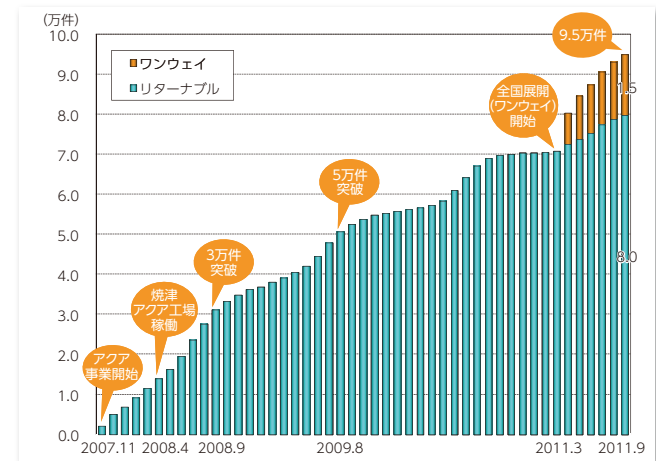
東日本大震災を契機に企業のBCP(事業継続計画)への関心が高まっています。当社グループは、こうしたニーズに対応し、情報システムやデータを分散保全すべく、2011(平成23)年10月17日、岡山市に情報通信会社「(株) 両備システムズ」(岡山市)と共同で新データセンターを構築するための事業提携を結びました。併せて、中国地方の事業用通信設備を増強することで、2009(平成21)年に子会社化した(株) 倉敷ケーブルテレビとのシナジー効果を創出し、通信サービスの拡充と新規顧客開拓を目指します。



## 3 アクア事業の展開

全国の安全でおいしい水を求めるお客様からのニーズに応え、今年3月からワンウェイ方式(使い捨てボトル)による全国販売を開始しました。既存のサービスも含め、9月末現在、9.5万件のお客様にご愛飲いただいています。

また、国内のみならず海外(中国)への展開も視野に入れ、準備を進めています。今年4月に上海に連絡事務所を開設し、商品名も「富士思源」に決定しました。来春には現地法人を設立し、本格的な活動に入る予定です。



## 4 介護事業の展開

今年4月に静岡市清水区に開設した、グループ最初の介護施設「リフレア清水駒越」(デイサービス)の利用契約者数がすでに100名を超え、順調にスタートしています。

また、第二番目の施設(ショートステイ)を建設中で、第三番目の施設(介護付有料老人ホーム)も候補案件が決まりました。今後も、社名の「ライフプラス」が意図するように、TOKAIグループならではの特別な付加サービスを持った施設運営を推進し、5年間で20施設以上の開設を目指します。

**沿革と今後の計画**

2011年1月	介護事業運営会社としてTOKAIライフプラス㈱を設立
2011年4月	最初の介護施設としてデイサービスを行う「リフレア清水駒越」の運営を開始
2012年5月	「リフレア聖一色」を開設し、ショートステイ運営開始予定
2012年度中	介護付有料老人ホーム開設(計画)

今後さらに「プラスα」の価値を追求し5年間で20施設以上の開設を目指す

社名(ライフプラス)の意図である、TOKAIグループならではの特別な「プラス」を持った施設運営を展開していく。

◆TOKAIグループならではの付加価値サービスの例

便利で快適な施設へのプラス			
利用者⇄家族生活日記サービス	お食事へのこだわり	機能訓練機器の充実	心からの「おてなし」
園芸活動(ライブ映像配信)	ミュージックセラピー	広いホールゆとりのある空間	レクリエーション
利用者のバイタルチェックなど提供するアラウンドサービス	ゆったりと広い介護浴槽 車椅子も安心特殊・機械浴槽		

安心安全な生活へのプラス

安心安全な施設	TOKAIセキュリティ 防災設備・AED設置	防災訓練 避難誘導訓練	おいしい水 非常用食料 備蓄・医薬品毛布備品
---------	---------------------------	----------------	------------------------------

プラスサービスの国内他業者への販売

プラスサービスノウハウの海外展開



## | 財務諸表の要旨 |

### 連結貸借対照表

(単位: 百万円、端数切捨て)

科目	期別	当第2四半期 連結会計期間末 2011年9月30日現在
<b>(資産の部)</b>		
流動資産		39,706
固定資産		145,864
有形固定資産		111,786
無形固定資産		19,028
投資その他の資産		15,048
繰延資産		200
資産合計		185,770

### (負債の部)

流動負債	79,649
固定負債	81,703
負債合計	161,352

### (純資産の部)

株主資本	24,369
その他の包括利益累計額	△ 814
新株予約権	330
少数株主持分	533
純資産合計	24,418
負債純資産合計	185,770

### 連結損益計算書

(単位: 百万円、端数切捨て)

科目	期別	当第2四半期 連結累計期間 自2011年4月1日 至2011年9月30日
売上高		82,586
売上原価		51,321
売上総利益		31,264
販売費及び一般管理費		29,064
営業利益		2,200
営業外収益		515
営業外費用		1,069
経常利益		1,646
特別利益		205
特別損失		662
税金等調整前四半期純利益		1,189
法人税等		1,222
少数株主損益調整前四半期純損失(△)		△ 32
少数株主利益		6
四半期純損失(△)		△ 39

### 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 百万円、端数切捨て)

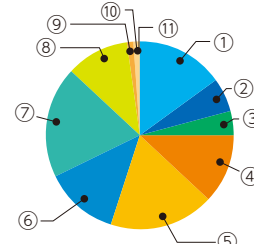
科目	期別	当第2四半期 連結累計期間 自2011年4月1日 至2011年9月30日
営業活動によるキャッシュ・フロー		11,493
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 4,824
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 10,283
現金及び現金同等物に係る換算差額		△ 0
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△ 3,615
現金及び現金同等物の期首残高		8,141
現金及び現金同等物の四半期末残高		4,526

## | 株主様アンケート結果報告 |

2011(平成23)年6月末の株主通信に同封しました「株主様アンケート」におきましては、865名(回答率10.6%)の株主の皆様よりご回答をお寄せいただきました。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。厚く御礼申し上げます。頂戴した株主様の貴重なご意見・ご要望は、今後の経営やIR活動の参考にさせていただき所存です。ここで、主な集計結果についてご報告させていただきます。

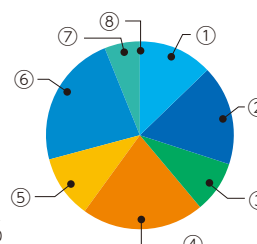
### ▶ 投資を行う際にあなたが重要視する項目をお聞かせ下さい(3つまで)

- ① 事業内容 15%
- ② 経営方針 6%
- ③ 経営者の考え方 4%
- ④ 安定性 12%
- ⑤ 将来性 18%
- ⑥ 収益性 13%
- ⑦ 配当金 19%
- ⑧ 株主優待 11%
- ⑨ 知名度 1%
- ⑩ 地域・社会貢献度 1%
- ⑪ その他 0%



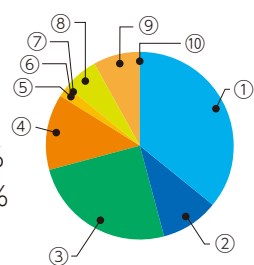
### ▶ 当グループから特にどのような内容の情報提供を望まれますか(3つまで)

- ① 商品・サービス 13%
- ② 経営計画 17%
- ③ 経営者の考え方 9%
- ④ 業績情報 21%
- ⑤ 財務情報 11%
- ⑥ 株主還元方針 23%
- ⑦ 地域・社会貢献への取り組み 6%
- ⑧ その他 0%



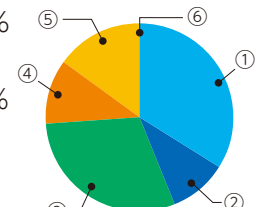
### ▶ 当グループのどの事業に特に期待されますか

- ① エネルギー 36%
- ② アクア 10%
- ③ 情報通信 25%
- ④ CATV 13%
- ⑤ 建築不動産 2%
- ⑥ ブライダル 0%
- ⑦ 保険 0%
- ⑧ セキュリティ 6%
- ⑨ 介護 8%
- ⑩ その他 0%



### ▶ 中期経営計画「Innovation Plan 2013」の中でどの項目に興味をお持ちですか

- ① 財務体質の改善 34%
- ② TLC構想 10%
- ③ 事業の選択と集中 30%
- ④ 統合シナジー 11%
- ⑤ 新規事業 15%
- ⑥ その他 0%



### ▶ 当グループに対するご意見・ご要望をお聞かせ下さい

- 経営統合効果を期待します。
  - 地域に貢献でき、且つ安定した経営を期待します。
  - 債務の早期の圧縮を期待します。
  - 今後も株主アンケートなどにより株主の声を聞く経営を行ってください。
  - エネルギーの安定確保と将来対策をお願いします。
  - アクア事業は今後も成長性があります。どんどんがんばってください!
  - 情報通信事業、CATV事業の発展に期待しています。
  - 前向きな新規事業構想に賛同します。
  - 安定的な配当を期待しています。
  - 新体制でも株主優待を実施してください。
- 今後も、株主の皆様とのより良いコミュニケーションの実現を目指し、定期的にアンケートを実施していきたいと考えておりますので、ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

# 会社概要 | グループ会社紹介 |

## ■ 会社の概要 (2011年9月30日現在)

会社名	株式会社 TOKAIホールディングス
設立	2011年4月1日
資本金	140億円
従業員	連結 4,027名
事業内容	エネルギー事業、情報通信事業等を行う子会社等の経営管理及びそれに付帯又は関連する業務
証券コード	3167
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第1部

## ■ TOKAIグループ

### 株式会社TOKAIホールディングス

静岡県静岡市葵区常磐町2-6-8

### 株式会社TOKAI

静岡県静岡市葵区常磐町2-6-8

### 株式会社TOKAIコミュニケーションズ

静岡県静岡市葵区常磐町2-6-8

### 東海ガス株式会社

静岡県焼津市塩津74-3

### 株式会社ブケ東海沼津

静岡県沼津市寿町7-37

### 株式会社ブケ東海三島

静岡県三島市梅名393-1

### 株式会社ブケ東海御殿場

静岡県御殿場市東田中1505-3

### 東海造船運輸株式会社

静岡県焼津市小川13899-4

### トーカイシティサービス株式会社

静岡県静岡市葵区紺屋町17-1

### TOKAIライフプラス株式会社

静岡県静岡市葵区常磐町2-6-8

### 株式会社いちほらコミュニティー・ネットワーク・テレビ

千葉県市原市五井中央東2-23-18

### 厚木伊勢原ケーブルネットワーク株式会社

神奈川県厚木市岡田3050

### 熊谷ケーブルテレビ株式会社

埼玉県熊谷市原島380

### 株式会社イースト・コミュニケーションズ

千葉県千葉市緑区あすみが丘1-20-1

### エルシービー株式会社

長野県諏訪市大字四賀821

### 株式会社倉敷ケーブルテレビ

岡山県倉敷市中島2661-1

### 株式会社ドリームウェーブ静岡

静岡県静岡市清水区中之郷2-1-5

## ■ 役員 (2011年9月30日現在)

### 取締役

代表取締役社長 (CEO)	鴛田 勝彦
代表取締役副社長	西郷 正男
取締役専務執行役員	真室 孝教
取締役常務執行役員	村松 邦美
取締役常務執行役員	鈴木 光速
取締役常務執行役員	溝口 英嗣
取締役 (非常勤)	藪崎 正義
取締役 (非常勤)	福田 安広
取締役 (社外)	小林 憲一
取締役 (社外)	鈴木 健一郎

### 監査役

常勤監査役	望月 廣
監査役 (社外)	瀬下 明
監査役 (社外)	立石 健二
監査役 (社外)	雨貝 二郎

# 株主の状況 |

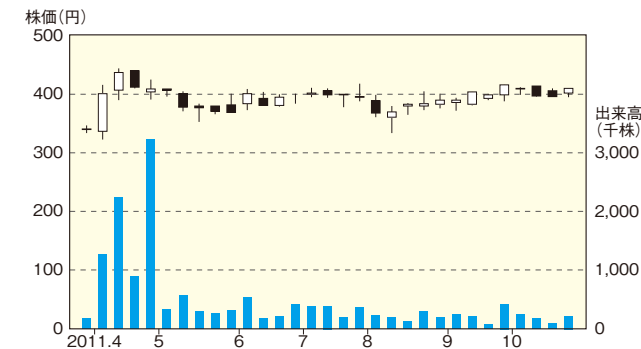
## ■ 株式の状況 (2011年9月30日現在)

会社が発行する株式の総数	300,000,000 株
発行済株式総数	155,199,977 株
1単元の株式数	100 株
株主数	7,908 名

## ■ 大株主 (上位10名)

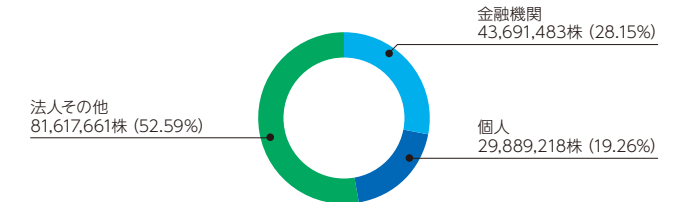
株主名	持株数 (株)	出資比率 (%)
株式会社ザ・トーカイ	50,349,852	32.44
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	7,559,820	4.87
東京海上日動火災保険株式会社	4,986,887	3.21
鈴与商事株式会社	4,807,000	3.10
株式会社静岡銀行	4,065,527	2.62
東海ガス株式会社	3,841,736	2.48
中央三井信託銀行株式会社	3,816,000	2.46
株式会社みずほ銀行	3,588,577	2.31
TOKAIグループ従業員持株会	3,148,417	2.03
アストモスエネルギー株式会社	2,724,848	1.76

## ■ 株価の推移



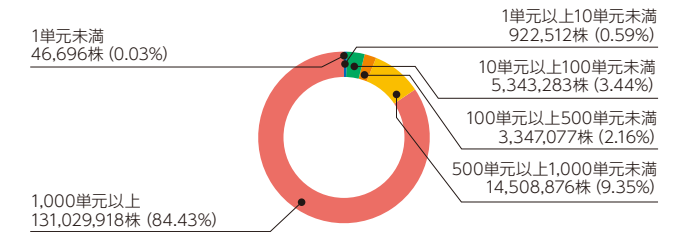
## ■ 株式分布状況

### 所有者別分布状況



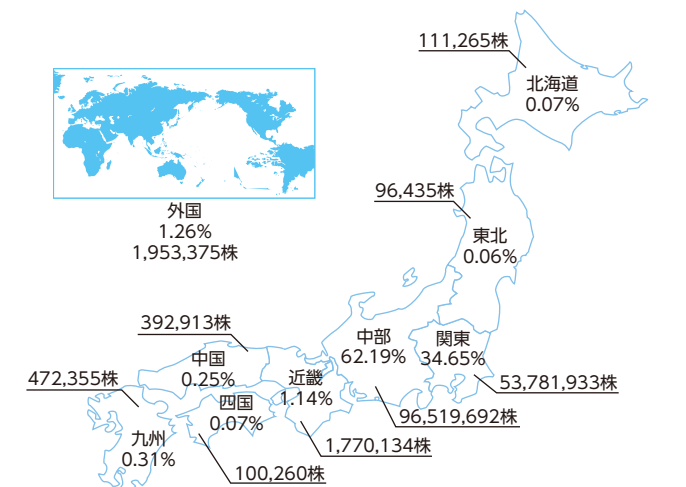
※自己名義株式1,615株は、所有者別分布状況から除かれております。

### 所有株式数別分布状況



※自己名義株式1,615株は、所有株式数別分布状況から除かれております。

## ■ 地域別株式分布状況



※自己名義株式1,615株は、地域別分布状況から除かれております。